

Importância dos Diretores Desportivos nos Clubes de Futebol dos Concelhos de Almada e Seixal

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientador: Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Júri

Presidente: Professor Doutor Carlos Colaço

Vogais: Professor Doutor Vítor Ferreira

Professor Doutor Alcides Costa

Rui Filipe Ramos Lopes

2015

AGRADECIMENTOS

Um estudo como este exige o máximo de empenho e dedicação pessoal durante um ano letivo inteiro. Consiste em deslocações constantes, seja para a biblioteca à procura de recursos teóricos, seja para as organizações em busca de uma amostra consistente e que conduza a um resultado realista e ambicioso.

Como tal, quero agradecer às estruturas diretivas dos diversos clubes amadores localizados nos concelhos de Almada e Seixal, por terem a paciência e a compreensão para gerirem a distribuição dos questionários até chegarem ao segmento alvo.

O meu obrigado aos diretores desportivos e jogadores pertencentes à amostra por terem participado no estudo, cientes da importância que tudo isto significava.

Realçar o contributo de alguns amigos que tiveram a paciência para me acompanhar ao longo da vida académica e que me ajudaram nas mais variadas ocasiões em todos os aspetos.

Por último, uma palavra de gratidão e apreço ao Professor Carlos Colaço que me orientou durante toda esta jornada, dando o máximo de si em termos de sugestões, apoio e disponibilidade, tornando este trabalho mais rico e sobretudo ajustado às minhas expectativas.

ÍNDICE GERAL

Resumo	5
Abstract	6
1 – Introdução	7
2 – Objetivos do Estudo	8
3 – Revisão da Literatura	9
3.1 – As Organizações Desportivas	9
3.2 – Gestão nos Pequenos Clubes de Formação	10
3.3 – O Processo de Tomada de Decisão a Nível Organizacional	11
3.3.1 – Classificação das Decisões	12
3.3.2 – Modelos de Tomada de Decisão	14
3.3.3 – Estilos de Tomada de Decisão	16
3.3.3.1 – Perspetiva de Bruce & Scott (1995)	17
3.3.3.2 – Perspetiva de Klein (1995)	18
3.3.3.3 – Perspetiva de Rowe (1995)	20
3.3.3.4 – Líder vs Gestor	24
3.4 – Liderança	25
3.4.1 – O Modelo V.I.A.G.R.A.	26
3.4.2 – Estilos de Liderança	28
4 – Metodologia	30
4.1 – Amostra	30
4.2 – Instrumentos	32
4.3 – Procedimento	34
5 – Apresentação e Discussão de Resultados	35
5.1 – Importância dos Diretores Desportivos	35
5.2 – Vida nas Organizações	36
5.3 – Características Gerais	42
5.4 – Caracterização dos Estilos de Tomada de Decisão	44

5.5 – Caracterização dos Comportamentos de Liderança	46
6 – Conclusão	48
7 – Sugestões	49
8 – Referências Bibliográficas	50
Anexos	52
Questionário aos Jogadores	53
Questionário aos Diretores Desportivos	56
Resultados do Decision Style Inventory	62
Resultados do Student Leadership Practices Inventory	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de estilos de tomada de decisão segundo Rowe (1998)	21
Figura 2 – Modelo cognitivo de estilos de tomada de decisão expandido de Rowe (1998)	23
Figura 3 – Modelo V.I.A.G.R.A	26
Figura 4 – Comportamentos de liderança segundo Rowe (2001)	27

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Líderes vs Gestores segundo Zaleznik (1977)	24
Quadro 2 – Distribuição dos jogadores por clube e por variante da modalidade	30
Quadro 3 – Associação dos números das afirmações aos comportamentos de liderança	33
Quadro 4 – Respostas à pergunta “Que importância tem para ti o diretor desportivo?”	35
Quadro 5 – Respostas à pergunta “Na tua opinião este cargo é valorizado pelas pessoas?”	35
Quadro 6 – Respostas à pergunta “Em média, quantas horas por semana trabalha para o clube?”	36
Quadro 7 – Respostas à afirmação “Na tua vida no clube, o diretor desportivo é uma pessoa...”	37
Quadro 8 – Respostas à afirmação “Quando tens algum problema, recorres ao diretor desportivo...”	38
Quadro 9 – Respostas à afirmação “De que modo consegue aceder às informações pertinentes para o seu cargo?”	39
Quadro 10 – Respostas à afirmação “O que poderia trazer maior facilidade ao seu trabalho?”	39
Quadro 11 – Tarefas identificadas por jogadores e diretores desportivos	40
Quadro 12 – Respostas à pergunta “Quais são, para ti, as 3 características mais importantes para o desempenho da função de diretor desportivo?”	42
Quadro 13 – Resultados obtidos através da aplicação do Decision Style Inventory	44
Quadro 14 – Intervalos de predominância para cada estilo, tendo em conta os resultados obtidos	44
Quadro 15 – Resultados obtidos através da aplicação do Student Leadership Practices Inventory	46

Resumo

Este estudo foi realizado com o propósito de obter o Grau de Mestre em Gestão do Desporto. Os principais visados são os diretores desportivos dos clubes de futebol amadores dos concelhos de Almada e Seixal e os objetivos são os seguintes: verificar se estas pessoas são apoiadas e valorizadas dentro e fora das organizações, averiguar se os jogadores têm noção das tarefas a cargo dos diretores desportivos e perceber exatamente quem são estes indivíduos ao nível das suas características, tomada de decisão e comportamentos de liderança.

Para fazer face aos pontos acima descritos, desloquei-me a cada um dos alvos do meu estudo para expor as minhas ideias aos presidentes dos clubes, no sentido de estes apoiarem a minha causa. Todos corresponderam positivamente e colaboraram comigo na distribuição e aplicação dos questionários, conseguindo assim uma amostra sólida sobre a qual pude trabalhar posteriormente.

Da análise e interpretação dos resultados obtidos, verifiquei que atualmente os diretores desportivos são vistos, pela maioria, como pessoas importantes no apoio à organização, havendo mesmo um conhecimento claro dos jogadores sobre as tarefas que estes desempenham. As características que um diretor desportivo tem de ter em conta variam com a idade, uma vez que os mais novos necessitam da componente sócio afetiva que não é tão valorizada pelos mais velhos que preferem preocupar-se com as condições para a prática. Os estilos de tomada de decisão, evidenciados por cada diretor desportivo, influenciam o modo como as pessoas interagem com eles e a análise dos comportamentos de liderança revela que são pessoas que gostam de trabalhar em grupo e são exímios a motivar os que o rodeiam.

PALAVRAS-CHAVE: DIRETOR DESPORTIVO, ATLETAS, CLUBES AMADORES, TOMADA DE DECISÃO, LIDERANÇA.

Abstract

This research aims to acquire the Master's degree in Sports Management. The main purpose of this research is to study the sporting directors working in amateur football clubs from the municipalities of Almada and Seixal. The purposes of this research are as follows: to ascertain if these sporting directors are prized and supported both inside and outside the organizations, to determine whether the players are aware of the tasks inherent to sporting directors and to understand exactly the importance of the latter's role as far as decision-making, leadership behaviour and their personal characteristics are concerned.

In order to deal with the points above mentioned, I went to every club with the purpose of sharing my ideas with the club presidents so that they would support my cause. Everyone of them responded positively and collaborated in the distribution and application of the questionnaires, which provided me with a solid sample on which I was able to work afterwards.

From the analysis and the interpretation of the results obtained, I noted that sporting managers are seen today as important people as regards to the support of the organization and indeed there is a thorough knowledge by the players about the tasks performed by the former. The characteristics that sporting managers have to take into account diverge according to age, seeing that the young need the socio-affective component, which is not as highly valued by the elder, who give preference to the football practice conditions. The decision-making styles displayed by each sporting manager affect the way people interact with them. The analysis of the leadership behaviour shows that sporting managers like working in group and are experts in motivating those around them.

KEY WORDS: SPORTING DIRECTOR, ATHLETES, AMATEUR CLUBS, DECISION-MAKING, LEADERSHIP.

1 – INTRODUÇÃO

O presente estudo foca-se na vida de um grupo de indivíduos muito específico ao nível dos clubes: os diretores desportivos.

Da minha experiência como treinador de um clube amador, posso afirmar que o apoio que mais diretamente é dado aos jogadores dos vários escalões, tanto no futebol de 7 como no futebol de 11, é da competência dos diretores desportivos, que têm de se adaptar às mais variadas situações que vão surgindo. Tudo o que envolve a equipa, exceção feita ao planeamento e aplicação dos treinos, entre outras funções que são exclusivas da equipa técnica, passa por estas pessoas que são movidas pela paixão e carinho pelo clube que representam. São eles que tratam das inscrições dos jogadores e treinadores, estão a par das últimas novidades da associação, negociam possíveis alterações aos jogos que sejam necessárias, resolvem os assuntos mais delicados da equipa, entre muitas outras coisas, ou seja, realizam tarefas consideradas por muitos como aborrecidas, na tentativa de que nada perturbe o normal funcionamento das equipas a seu cargo. Se antigamente cada escalão tinha alguém para realizar este trabalho, atualmente a falta de recursos humanos obriga a que um diretor desportivo se dedique a mais do que um escalão, o que duplica a responsabilidade e o esforço para manter a ordem. De salientar ainda que, na realidade referida, regra geral estas pessoas não são remuneradas e têm uma profissão, família e amigos. Mesmo assim, abdicam de parte do seu tempo em prol do que eles gostam de chamar “segunda família”.

Assim sendo, estas pessoas têm de possuir características e capacidades extraordinárias que lhes permitam conciliar a sua vida privada com as necessidades da organização onde estão inseridos, estando sempre à altura dos desafios. À partida, pelo que foi referido até agora, é notória a dedicação destes indivíduos, que são conhecidos na gíria futebolística por “aqueles que levantam a placa nas substituições”. Eles sentem que são muito mais que isso e este estudo pretende analisar essa ideia. Mas de uma coisa ninguém duvide: o objetivo deles é melhorar o clube que também é deles, pois enquanto os treinadores vão mudando e dependem dos resultados, os diretores aprendem a gostar do espaço e procuram que este seja uma referência para os demais.

2 – OBJETIVOS DO ESTUDO

Este estudo pretende caracterizar de forma clara os diretores desportivos dos clubes de futebol amadores. O meu passado como atleta levou-me a constatar que, nessa altura, este cargo não era valorizado pelo universo futebolístico em geral e como tal é necessário perceber como é que a situação evoluiu até aos dias de hoje. Certamente que, se estas pessoas se mantêm a colaborar dentro das organizações, elas têm utilidade e, acima de tudo, competências únicas que lhes permitem resolver situações concretas numa forma mais acertada e conveniente para os clubes propriamente ditos.

Perante esta linha de pensamento, comprometi-me primeiramente a responder à seguinte pergunta: “Como será a pessoa ideal para o cargo de diretor desportivo nos clubes de futebol dos concelhos de Almada e Seixal?”

No sentido de fundamentar a pergunta de partida, pretendo alcançar os seguintes objetivos:

- ✚ Averiguar se são devidamente apoiados e valorizados dentro e fora das organizações que representam;
- ✚ Descrever a vida de um diretor desportivo
- ✚ Identificar as características mais importantes para o cargo;
- ✚ Caracterizar os estilos de tomada de decisão, investigando se estes influenciam o relacionamento com os jogadores;
- ✚ Caracterizar os comportamentos de liderança.

3 – REVISÃO DA LITERATURA

3.1 – AS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS

As organizações desportivas são entidades estruturadas, compostas por um grupo de pessoas, com objetivos concretos, tal como acontece noutros tipos de organizações. A diferença mais relevante reside no espaço, que tem de estar de acordo com as atividades/modalidades desportivas que se queiram desenvolver. Daí que se atribua o nome de instalação desportiva ao conjunto das infraestruturas construídas para o efeito. Cunha (2007) define instalações desportivas como sendo espaços artificiais, que identificam os locais específicos para a prática de atividades desportivas em espaços delimitados. Acrescenta ainda que a sua função é oferecer de forma continuada a possibilidade de se realizar a prática desportiva, independentemente dos condicionalismos que possam surgir fruto dos rigores do clima. No topo de qualquer estrutura organizacional existe sempre um vértice estratégico, responsável pelo cumprimento da missão do todo. É de lá que surgem os comportamentos e regras que devem ser levados em conta, pois são pensados no sentido de se conseguir a máxima eficácia com o mínimo de turbulência no seio do grupo. Contudo, também é fulcral que os recursos humanos dos níveis hierárquicos mais baixos se identifiquem com o que é transmitido pelos seus superiores, se sintam parte integrante do projeto e tenham consciência da importância da sua contribuição para o produto final.

O caminho até ao grande objetivo está dependente de tarefas que têm de ser ultrapassadas com distinção. Elas têm diferentes níveis de complexidade e muitas das vezes envolvem mais do que um departamento, pelo que tem de haver cooperação e comunicação entre os elementos. Para Bilhim (2001), a comunicação organizacional é a troca de informação através da linha hierárquica e esta pode ser feita de modo formal, informal ou escrito. A formal limita-se às informações sobre as tarefas propriamente ditas que têm de ser desempenhadas, a informal serve de apoio à anterior e traz benefícios em termos de satisfação dos funcionários e a escrita, como o próprio nome indica, refere-se aos documentos trocados entre os níveis hierárquicos, não havendo interação social.

Por tudo o que foi mencionado, é correto afirmar-se que as organizações desportivas são caracterizadas por uma enorme dinâmica semanal, para que as constantes atividades planeadas sejam postas em prática e os seus clientes saiam agradados.

3.2 – GESTÃO NOS PEQUENOS CLUBES DE FORMAÇÃO

Ao nível do desporto, a gestão é vista como uma área em que as funções são similares às de um gestor de empresas, com as devidas adaptações às características de uma empresa desportiva. O número de gestores dentro de um clube depende sobretudo da dimensão do mesmo. Naqueles que atingem um certo patamar, é possível verificar-se a divisão da estrutura em sectores separando a “Direção” da “Gestão”, contudo os que partiram da ideia ou de um projeto de uma pessoa ou grupo de pessoas, normalmente tendem a manter as duas funções ligadas, mesmo quando conseguem crescer e ter sucesso.

Um gestor desportivo precisa de ter ferramentas que lhe permitam fazer uma constante avaliação do seu trabalho, abordando aspetos como o seu desempenho e o dos outros, o planeamento estratégico e financeiro e a gestão dos recursos humanos e do sistema de informação. Assim, é importante que tenha conhecimentos relacionados com a gestão propriamente dita aliados aos conhecimentos desportivos, estando sempre a par das necessidades em termos de material, espaço, equipamento, entre outros.

Atualmente, os pequenos clubes de formação são influências junto à comunidade envolvente, responsabilizando-se pela formação social dos jovens e promovendo serviços de ocupação dos tempos livres. Geralmente estes clubes têm as suas equipas federadas e a participar em campeonatos distritais ou nacionais, funcionando como empresas sem fins lucrativos que trabalham à base do voluntariado. O dinheiro, que cada vez é menor devido à situação económica do país, provém essencialmente das quotas dos sócios, das mensalidades dos atletas e de patrocínios que se encontram estampados nas camisolas e, por vezes, nos muros que delimitam o campo de jogo. Para além disso, nota-se agora que grande parte destes clubes criam parcerias com clubes de maior dimensão, uma ação desesperada que tem como objetivo salvar a organização, mas que a torna bastante dependente a todos os níveis.

3.3 – O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO A NÍVEL ORGANIZACIONAL

As decisões são fundamentais para o bom funcionamento de uma organização pelo que têm de ser tomadas por todo e qualquer gestor, independentemente da sua posição na hierarquia. Estas chegam mesmo a garantir a continuidade da própria organização, desde que sejam vistas como um meio para atingir um determinado objetivo organizacional. Podemos portanto constatar que cada decisão é o resultado de um processo dinâmico, influenciado por uma multiplicidade de fatores.

Cunha e Rego (2003), dividiu o processo em quatro fases bem definidas:

- ✚ Identificação do problema – aparecimento de uma situação que causa instabilidade à organização;
- ✚ Preparação da decisão – inventário de ideias para resolver o problema;
- ✚ Tomada da decisão – escolha da solução que se julga ser a mais eficaz;
- ✚ Implementação da decisão – pôr em prática a solução selecionada.

Donelly, Gibson, Ivancevich e Konopaske (2006), com uma outra perspetiva mais complexa, defendem que este é um processo sequencial que se rege por um conjunto de práticas que permitem corrigir as falhas do próprio processo. As suas etapas são as seguintes:

- ✚ Estabelecimento de metas e objetivos organizacionais específicos e sua avaliação;
- ✚ Identificação dos problemas que dificultam o atingir dos objetivos;
- ✚ Desenvolvimento de alternativas;
- ✚ Avaliação das alternativas;
- ✚ Escolha da alternativa com maior probabilidade de sucesso;
- ✚ Implementação da decisão;
- ✚ Controlo e avaliação periódica da decisão.

A formulação de tais etapas sugerem duas ideias concretas. A primeira é que apenas são considerados problemas os aspetos que interferem diretamente com as metas e objetivos organizacionais, pelo que existe uma espécie de filtro às situações que podem dar início ao processo. A segunda prende-se com a tomada de decisão onde fica claro que, caso a solução encontrada não esteja a surtir o efeito desejado, esta pode ser substituída por uma outra que anteriormente foi posta de parte.

3.3.1 – CLASSIFICAÇÃO DAS DECISÕES

Ao longo dos anos, procurou dar-se resposta a problemas de complexidade variável, que levaram ao aparecimento de modelos teóricos. Assim, surgiu a classificação das decisões segundo três níveis de análise: individual, em grupo e organizacional.

O modelo da escolha racional, pensado a nível individual, assenta em dois pontos fundamentais: o interesse próprio e as preferências de quem decide. Defende que os indivíduos escolhem com base no que é do agrado deles e, como tal, as escolhas vão de encontro ao que mais gostam. A seleção resulta da comparação de alternativas, uma vez que são conhecidas as consequências e a utilidade de cada uma. A tomada de decisão envolve:

- ✚ Definição do problema;
- ✚ Identificação dos critérios de decisão;
- ✚ Atribuição de um coeficiente de importância a cada critério;
- ✚ Produção de alternativas;
- ✚ Classificação de cada alternativa quanto aos critérios;
- ✚ Cálculo da decisão ótima.

Alguns autores, como é o caso de Caetano, Ferreira e Neves (2001), criticaram este modelo porque entendem que só funcionaria se os decisores estivessem na posse de toda a informação, algo que raramente acontece, o que o torna difícil de aplicar. Assim, surgiu a teoria da racionalidade limitada que consiste, na procura da decisão satisfatória, em vez da ótima referida no modelo anterior. O gestor não analisa todas, mas sim apenas algumas alternativas até encontrar uma que admita como aceitável.

No passado, decidir em grupo era uma ação sem interesse. As opiniões eram muitas e variadas, não havia consenso e as decisões tardavam a ser tomadas ou eram adiadas. Os últimos estudos vieram provar o contrário, admitindo que esta forma tem ganho força no que há tomada de decisão nas organizações diz respeito, pois atinge níveis de qualidade superiores aos da decisão individual. As suas principais características são:

- ✚ O poder da decisão depende das capacidades e contributos individuais de cada um dos membros do grupo, da qualidade da partilha da informação, do número de elementos do grupo e da natureza do problema;
- ✚ O processo de decisão pode envolver diferentes níveis de participação, tendo em consideração certos aspetos, como por exemplo a natureza do problema ou o contexto organizacional;
- ✚ O grau de participação assume um papel preponderante no impacto da decisão, na produtividade e na satisfação dos decisores, devido à persistência em busca de um nível elevado de eficácia organizacional.

Tal como a de carácter individual, a decisão em grupo também acarreta alguns obstáculos que dificultam a tentativa de maximização da eficácia da decisão. Fica a cargo do grupo obter, interpretar e seleccionar a informação que realmente interessa para a decisão, procurando combinar as boas ideias dos diferentes intervenientes.

Por último, o processo de decisão organizacional difere do processo individual de tomada de decisão em cinco aspetos bem definidos, segundo Caetano et al. (2001):

- ✚ Existe ambiguidade da informação disponível, evitando preferências claras;
- ✚ Os decisores estão envolvidos não só nas decisões como nas consequências que daí advêm;
- ✚ Existência de incentivos e sanções relacionados com a decisão e as suas consequências a longo prazo;
- ✚ Decisões sobre assuntos semelhantes tornam-se repetitivas e, quando não existem regras previamente estabelecidas, as crenças dos decisores sobre a sua capacidade de decisão e possibilidade de controlo dos resultados tendem a tornar-se regras informais de decisão;
- ✚ A prevalência do conflito, ou seja, as estratégias de poder e oportunidades de agenda prevalecem relativamente à análise dos critérios da decisão em determinados casos.

Simon (1963) acrescentou que a classificação das decisões também pode ser feita com base no grau de programabilidade, distinguindo as programadas das não programadas. As programadas são rotineiras e repetitivas e ocorrem quando há um procedimento administrativo que explica como se deve lidar com certo tipo de problemas que já apareceram no passado; enquanto que as não programadas envolvem criatividade por ser um problema novo para a organização, ou pela importância da situação que não permite que a situação possa ser tratada de forma simples. A primeira é portanto uma mera repetição de processos conhecidos com resultados previsíveis, ao passo que a não programada promove inovação e risco.

3.3.2 – MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO

Foram muitos os modelos de tomada de decisão que surgiram ao longo dos anos, dos quais alguns se distinguiram. Pfeffer (1981) considerou a existência de quatro modelos: racional, burocrático, político e anarquia organizada. Mais tarde, Koopman e Pool (1990) reformularam a classificação anterior, atribuindo-lhe uma nomenclatura diferente: neo-racional, burocrático, arena e fim aberto. A aplicação prática destes modelos consiste na diversificação das formas de decidir, consoante as variáveis em jogo.

O modelo neo-racional caracteriza-se pela grande centralização das decisões, ou seja, estas são geralmente tomadas pelo gestor de topo, por serem de baixa complexidade. Existem poucas formalidades nos procedimentos, bem como conflitos entre os órgãos de gestão. É considerado um modelo de excelência para as organizações de dimensão reduzida, onde o vértice estratégico é o elemento chave da estrutura.

O modelo burocrático envolve mais formalidades, regras e formas de controlo, comparativamente com o anterior. Os procedimentos organizacionais estão predefinidos, contudo quando aparecem decisões não programadas, este modelo é substituído temporariamente pelo modelo neo-racional. Assim sendo, este tipo de organizações consegue uma elevada eficiência através da standardização da produção, mas descarta a probabilidade de existirem conflitos internos entre departamentos, fruto da forte especialização de cada um.

O modelo de arena é usado em organizações descentralizadas, onde o poder de decisão é partilhado por grupos de interesse. Como tal, não se pretende a decisão mais eficaz, mas sim a mais conveniente para os decisores e respetivo grupo. Embora tenha como principal a existência de profissionais qualificados e competentes, que proporcionam ótimos desempenhos em tarefas especializadas, os conflitos entre departamentos são um entrave para a organização, uma vez que cada um quer atingir, nem que para isso tenha que entrar que competir com os demais.

Por fim, o modelo de fim aberto é muitas vezes utilizado por organizações com uma estrutura complexa e dinâmica, na qual surgem novos problemas que derivam das escolhas efetuadas. Nestes casos, os objetivos das decisões são pouco esclarecidos e o processo de tomada de decisão não segue uma sequência por etapas. A formação de equipas de projeto assume um papel importante para dar uma resposta de acordo com o contexto e com base na informação fornecida pelos peritos, resultando muitas vezes em decisões criativas. A estrutura organizacional mais favorável para aplicar este modelo é a *adhocracia*, estrutura descentralizada que possui reduzida formalização, pelo facto dos seus quadros apresentarem níveis de competência elevados, e apresenta elevada flexibilidade com especialização do trabalho na sua dimensão horizontal. O trabalho em grupo, o chamado “ad hoc” implica uma grande coordenação entre os elementos do grupo, facilitando a

adaptação da organização às mudanças. Por não haver um líder nato, podem ocorrer alguns problemas, nomeadamente na definição de responsabilidades, que criam discórdia entre os profissionais.

3.3.3 – ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

As decisões estão sempre a cargo de um único indivíduo, uma vez que os contributos são individuais, mesmo quando existem várias pessoas envolvidas. Assim sendo, os gestores têm de responder pelas consequências que advêm das decisões que tomaram, sejam quais forem as características organizacionais e o nível de participação dos funcionários.

Como já vimos anteriormente, às organizações chegam constantemente entraves que precisam de ser superados, o que leva à enumeração de soluções da qual sairá aquela que se pensa ser a mais acertada. O comportamento de uma pessoa aquando do momento da decisão torna-se essencial porque as variações de estilos de tomada de decisão podem ocorrer consoante os casos. É também com base no estudo do comportamento de cada um que se torna mais fácil obter o máximo rendimento de todos para benefício próprio da organização.

Rowe (1998) afirma que, apesar dos estilos de decisão serem para ele um pormenor do processo, estes podem ser encarados como uma boa ferramenta para se compreender o decisor. A sua utilização permite entender cada ação tomada e a relação do indivíduo com os requisitos da tarefa em contexto organizacional.

De seguida serão abordadas as ideias de alguns autores relativamente à temática.

3.3.3.1 – PERSPETIVA DE BRUCE E SCOTT (1995)

Bruce e Scott (1995) apresentaram cinco estilos de tomada de decisão e são eles o racional, o intuitivo, o dependente, o evitador e o espontâneo. O racional procura encontrar uma relação lógica entre o problema e a decisão, tendo em conta as várias opções que permitem atingir o objetivo pretendido; o intuitivo baseia-se nos seus pressentimentos, sentimentos e impressões; o dependente valoriza a orientação e como tal gosta de sentir o apoio das pessoas que com ele trabalham; o evitador, tal como o nome indica, adia ou evita tomar decisões, deixando-as para a altura em que já não tem outra hipótese; e o espontâneo toma decisões inesperadas, levado pela sua impulsividade, sem qualquer tipo de preparação prévia.

Esta perspetiva tem ainda algumas deduções que merecem particular destaque:

- ✚ Pessoas com um estilo evitador são também algo dependentes dos outros, pois as decisões são tomadas em momentos de stress acrescido;
- ✚ Apesar de todos os estilos serem considerados válidos, a junção do racional com o intuitivo gera uma certa superioridade sobre os demais. É uma ilação que resulta do facto destes dois estilos serem considerados opostos, o que pressupõe que é extremamente difícil alguém ser tão racional como espontâneo.

Embora interessante, esta teoria tem como grande fragilidade restringir-se somente à personalidade dos indivíduos para a formulação dos estilos de tomada de decisão, descurando outros aspetos que também têm a sua influência, como é o caso do ambiente.

3.3.3.2 – PERSPETIVA DE KLEIN (1998)

Para Klein (1998), os peritos utilizam os chamados pontos de alavanca. Pontos de alavanca são novos caminhos de ação para intervenções com utilidade, através da identificação e capitalização das oportunidades escondidas. O autor refere os peritos porque, para ele, são os que têm maior capacidade de improvisação, focando-se apenas no problema, ao passo que os principiantes acabam também por ter em conta aspetos que nada têm a ver com o mesmo. Assim, há um maior discernimento e uma representação da informação de modo mais claro e conciso e menores perdas de tempo.

Esta informação é comprovada por inúmeros estudos que comprovam que o que distingue estes dois grupos é a relação entre a descodificação da situação e a tomada de decisão, campo onde os peritos são evidentemente mais desembaraçados devido à capacidade de adaptação a um ambiente que os rodeia e que está em permanente alteração. Tudo isto se deve à experiência adquirida, que lhes garante uma melhor performance, antecipando, planeando e raciocinando antes de agirem.

Singer (2002) destacou seis pontos que diferenciam peritos de principiantes:

- ✚ Conhecimento superior e específico da tarefa;
- ✚ Maior atenção à informação disponível;
- ✚ Mais eficiência na codificação e obtenção de informação relevante;
- ✚ Maior agilidade para detetar visualmente e identificar objetos e padrões no campo visual;
- ✚ Utilização superior da informação sobre a probabilidade das situações;
- ✚ Grande rapidez para decidir adequadamente.

Para além disso, afirma que os peritos têm conhecimento declarativo e processual, conseguido através de:

- ✚ Técnicas Percetivas – habilidade para fazer discriminações corretas;
- ✚ Modelos Conceptuais – são portadores de um conhecimento mais vasto e profundo que os principiantes. Percebem o dinamismo dos eventos no seu domínio, sabem como realizar as diversas tarefas, como é que o equipamento funciona e como as equipas se devem coordenar, o que lhes permite descrever, explicar e antecipar as ações;
- ✚ Sensibilidade Simbólica e Associações – conhecimento existente sob a forma de repertório de padrões. Os peritos entendem padrões de informação mais específicos;
- ✚ Conhecimento Declarativo – são portadores de mais factos e pormenores e possuem mais conhecimento explícito para juntar ao seu conhecimento implícito;

- 🌈 Simulações Mentais – são utilizadas pelos peritos com o intuito de se adaptarem a novos contextos. Descobrem falhas e demoram mais tempo a realizar a análise das situações do que a definir uma estratégia de ação;
- 🌈 Controlo da Incerteza – dominam várias estratégias para controlar a incerteza. Os modelos conceptuais preenchem vazios, simulam mentalmente, projetam no futuro e formulam informação em busca de táticas.

Daqui se percebe que o perito privilegia uma aprendizagem constante, que lhe permite diminuir as suas limitações e ser cada vez melhor. Para além disso, não tem receio de admitir que erra e tenta moldar-se a todo o tipo de desafios, ciente que nunca atingirá desempenhos totalmente perfeitos.

3.3.3.3 – PERSPETIVA DE ROWE (1998)

Rowe (1998), defende que o estilo utilizado por um gestor no momento da decisão influencia por si só toda a estratégia da organização. Isto obriga-o a ser flexível e moldar-se ao crescimento e às alterações que daí surjam, com o intuito de acompanhar a evolução da mesma. Torna-se portanto fundamental conhecer o estilo de tomada de decisão predominante em cada gestor, para se perceber as suas necessidades, capacidades e qualidades de liderança. Só desta forma é possível selecionar a melhor pessoa, tendo em conta os objetivos estratégicos determinados antecipadamente.

Relativamente à questão sobre qual dos estilos é o melhor para ser adotado, Rowe concorda com a perspetiva de Bruce e Scott, referindo que estes não são comparáveis. No entanto, afirma que um gestor flexível consegue fazer face a situações de maior complexidade, pois lida melhor com circunstâncias incertas. Infelizmente, é uma capacidade que não está ao alcance de todos.

As diferentes formas de pensar podem ser explicadas através dos processos cognitivos, que indicam o modo como a informação é utilizada na criação e avaliação de estratégias. Deutsch e Springer (1981) desenvolveram uma investigação sobre os dois hemisférios do cérebro e mostraram que cada um deles tem funções concretas. O hemisfério esquerdo está relacionado com o pensamento lógico, processamento da informação e é usado para a linguagem, sendo portanto analítico. O direito é mais vocacionado para a intuição e criatividade. A grande diferença no caso em questão é que um gestor que tem o hemisfério esquerdo como dominante é capaz de separar os diversos elementos num conjunto de dados, enquanto o que tem o hemisfério direito como dominante apenas realiza construções gerais, analisando os dados em conjunto.

Rowe (1998), completou o estudo anterior, criando o conceito de complexidade cognitiva, que avalia a capacidade que uma pessoa tem para considerar um conjunto de variáveis interdependentes como um todo. Isto significa que a compreensão e a forma como um gestor lida com determinada situação depende da sua complexidade cognitiva.

Assim se chega ao modelo de estilos de tomada de decisão que combina o conceito com a estratégia e os valores orientadores, dando-nos uma orientação para o domínio de um dos hemisférios do cérebro, conforme está esquematizado de seguida:



Figura 1 – Modelo de estilos de tomada de decisão segundo Rowe (1998)

Como se pode constatar, neste modelo existem quatro estilos de tomada de decisão:

- ✚ Estilo Directivo – gestores com pouca tolerância para a ambiguidade que costumam orientar-se para assuntos de ordem técnica. Geralmente são autoritários e agressivos, conhecidos pela sua rapidez e resultados, uma vez que utilizam pouca informação e têm em conta poucas alternativas. Preferem seguir procedimentos e trabalhar em ambientes bem estruturados, onde a informação é transmitida oralmente e com detalhe. São exímios no domínio dos outros, desde que lhes deem segurança e status para tal, e o seu foco é interno à organização. Utilizam um pequeno raio de ação com controlo apertado, sendo o poder a sua maior motivação. Sob stress aborrecem-se e reagem aos estímulos com recurso a regras predefinidas, analisando-as com seriedade;
- ✚ Estilo Analítico – gestores com maior tolerância para a ambiguidade comparativamente aos do estilo anterior. Têm uma personalidade cognitivamente mais complexa e virada para a procura de conhecimento, daí preferirem grandes quantidades de informação escrita e considerarem um maior número de alternativas. São autoritários e possuem uma orientação técnica, resolvendo problemas e lutando por atingir o melhor em cada situação. Valorizam o controlo, a variedade e o desafio e gostam de ser inovadores, sendo exímios no raciocínio abstrato e lógico dedutivo. Sob stress seguem as regras e reagem a estímulos com critério, analisando-os de forma lógica.

- ✚ Estilo Conceptual – gestores com alta complexidade cognitiva que estão orientados para a realização/resultados e focam-se nas pessoas de tal forma que acreditam que para as coisas funcionarem é fundamental existir confiança e relações abertas com os subordinados. São criativos ao ponto de analisarem um número considerável de dados, explorarem várias alternativas e visualizarem várias alternativas. Têm grande sentido de responsabilidade para com a organização, preocupando-se sobretudo com os problemas de maior dimensão e de longo prazo. São perfeccionistas, valorizam a qualidade e preferem perder o controlo em vez de usarem o poder de forma mais efetiva, pedindo constantemente a participação dos subordinados aquando da tomada de decisões e definição de objetivos. Dão extrema importância aos prémios, ao reconhecimento e à independência. Sob stress ficam erráticos e irregulares e reagem aos estímulos na base da intuição.

- ✚ Estilo Comportamental – gestores com baixa complexidade cognitiva, mas que se preocupam bastante com a organização e com o desenvolvimento das pessoas. Pretendem ser aceites através da sua simpatia e empatia, servindo muitas vezes de apoio/suporte aos outros. Geralmente não dão ordens, pois preferem persuadir os outros; adoram aconselhar; são recetivos a sugestões; e têm facilidade em comunicar. Optam pela comunicação verbal em detrimento dos relatórios escritos, não precisam de muitos dados para tomarem decisões e concentram-se no curto e médio prazo. Evitam o stress a todo o custo e reagem aos estímulos por instinto.

As descrições sugerem que os estilos são distintos, mas na verdade um gestor nunca pertence estritamente a um deles. O que realmente acontece é a prevalência de um estilo sobre os outros, embora o indivíduo tenha também características pertencentes aos restantes. Portanto, um gestor flexível é aquele que tem um estilo próprio, mas que é capaz de utilizar outros em caso de necessidade, quando o contexto assim o exige.

Zaleznick (1977), citado por Rowe (1998), acrescentou ainda que pessoas com grande complexidade cognitiva não conseguem perceber padrões de dados interrelacionados, pelo que se adaptam mais facilmente a tarefas do domínio da liderança; ao passo que as pessoas com baixa complexidade cognitiva tendem a diminuir a quantidade de regras específicas, para simplificar a interpretação dos dados, como é o caso das funções de manutenção ao nível da gestão.

Com base nessa ideia, surgiu o modelo cognitivo dos estilos de tomada de decisão expandido de Rowe (1998), que se encontra ilustrado abaixo:

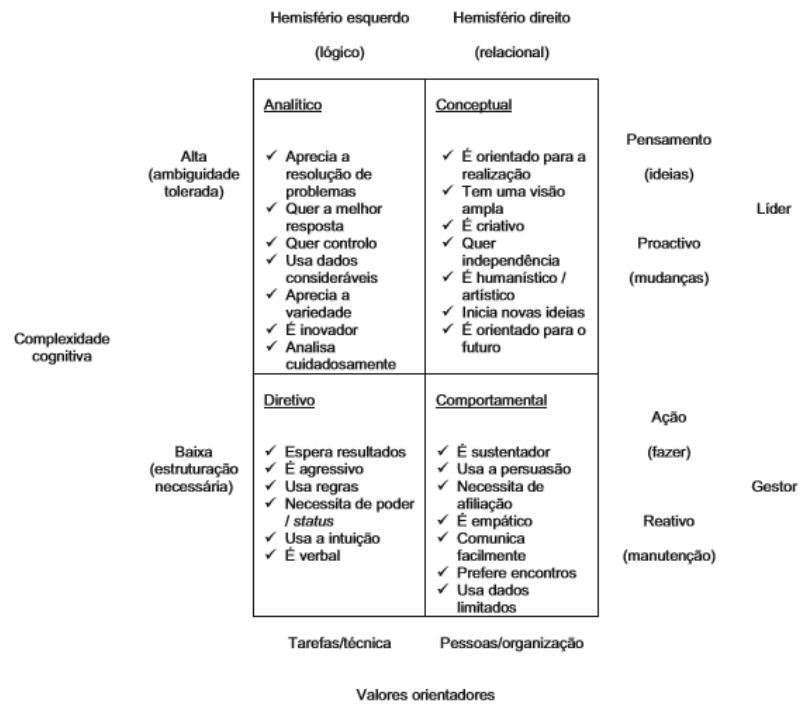


Figura 2 – Modelo cognitivo de estilos de tomada de decisão expandido de Rowe (1998)

3.3.3.4 – LÍDER VS GESTOR

Como acabámos de ver, Zaleznik (1977) afirma que gestores e líderes são pessoas muito diferentes quando nos debruçamos sobre as suas características. Enquanto os primeiros adotam uma postura mais conservadora, procurando adaptarem-se a factos, os segundos são por norma criativos de forma a escaparem a monotonia. Outras diferenças são apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 1 – Líderes vs Gestores segundo Zaleznik (1977)

Líder	Gestor
Têm uma atitude ativa, formulando ideias. Modificam o modo como as pessoas encaram o que é desejável, possível e necessário.	Tendem a adotar atitudes imparciais relativamente aos objetivos. Os objetivos surgem através de necessidades.
Desenvolvem novas abordagens para problemas antigos e são recetivos a novas ações. Projetam as suas ideias através de imagens que encorajam as pessoas e só depois apresentam as escolhas que as sustentam.	Analizam as vantagens competitivas, planeando o melhor momento para a discussão das controvérsias, reduzindo as tensões. Para isso negociam e usam recompensas, punições e outros meios de coação.
São simpáticos e têm uma percepção interior que usam nas relações com os outros. Detetam sinais emocionais e tornam-nos significativos numa relação.	Preferem trabalhar com pessoas, pois o trabalho solitário gera ansiedade. Em contrapartida, procuram manter um baixo nível de envolvimento emocional nessas relações, o que os impede, por vezes, de interpretar os pensamentos e sentimentos dos outros.
Atraem fortes sentimentos de identidade e de diferenciação, uma relação de “amor-ódio”. O relacionamento é turbulento, intenso e, por vezes, desorganizado. É uma interação que fortalece a motivação individual e produz, frequentemente, resultados inesperados.	A frieza e racionalidade tornam-nos inacessíveis, desinteressados e manipuladores, procurando manter o controlo da estrutura que se quer racional e equilibrada.

Na mesma linha de pensamento encontramos também Kotter (1997) que acredita que é a gestão que mantém a atividade da empresa num mundo estático, mas é a liderança a responsável por alterar ou formular o estado das coisas, no sentido de se aproveitarem novas oportunidades que se mostram fundamentais num ambiente dinâmico.

3.4 – LIDERANÇA

A liderança começou por ser considerada uma característica inata, pelo que um indivíduo nascia para ser líder ou não. Kouzes e Posner (2009), puseram fim a esse mito, ao referirem que é um processo que qualquer pessoa utiliza quando quer trazer ao de cima o melhor de si e dos seus subordinados. A definição pressupõe que, apesar de cada líder ser um indivíduo único, existem características específicas do domínio da liderança que podem ser assimiladas. Kouzes e Posner focaram-se ao longo de vários anos neste conceito e acabaram por identificar cinco práticas de liderança que são seguidas com efeitos positivos nas organizações. São elas:

- ✚ Mostrar o caminho – definir o conjunto de regras e procedimentos a ter em conta para conseguir o empenho e alcançar padrões elevados;
- ✚ Inspirar a uma visão partilhada – englobar os subordinados no sonho e na visão do líder;
- ✚ Desafiar o processo – procurar constantemente formas de melhorar a organização sem medo de enfrentar o desconhecido;
- ✚ Permitir que os outros ajam – ter a noção que nada se consegue sozinho, sendo fulcral o trabalho em equipa e a atribuição de tarefas;
- ✚ Encorajar a vontade – motivar todos sem exceção em qualquer situação, evitando que existam desistências a meio do percurso.

Bento (2008) constatou que a liderança tem assumido um papel cada vez mais importante em todas as organizações, o que obriga à formação de futuros líderes das sociedades. Para ele, em Portugal as Universidades e Politécnicos ainda não chegaram a essa conclusão, e é por esse motivo que não há um trabalho com afinco no sentido da aquisição e aplicação de técnicas e práticas de liderança. O autor sugere uma reformulação dos currículos, indo de encontro ao que acontece noutros países, em que o ensino superior prepara os futuros líderes. Todavia, para Bento nem tudo está mal por cá e valoriza a presença de associações académicas, clubes, atividades culturais, entre outras de cariz não curricular, pois são boas oportunidades para os alunos porem à prova as suas capacidades de liderança.

3.4.1 – O MODELO V.I.A.G.R.A

Hussey (1995), citado por Cunha e Rego (2003), foi o primeiro a agregar a liderança e a gestão num mesmo modelo: o V.I.A.G.R.A. Embora juntos, Hussey distinguiu as características ligadas a cada um.

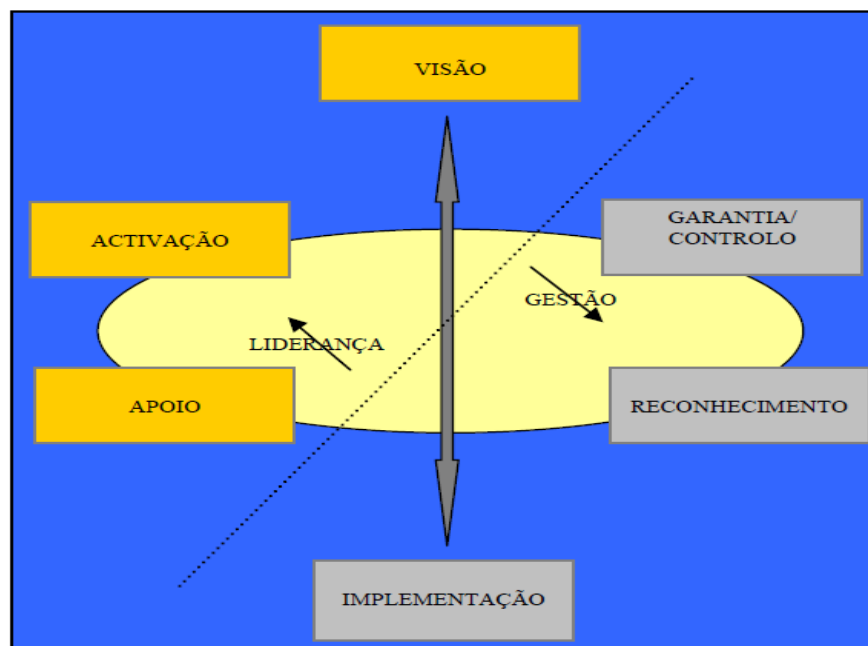


Figura 3 – Modelo V.I.A.G.R.A

Assim no domínio da liderança temos:

- ✚ A visão orientada para uma imagem em conformidade com o futuro, que tem de ser credível, exequível, clara, sólida, atrativa e bem divulgada. É ela que concede a orientação para as estratégias, políticas e ações diárias;
- ✚ A ativação que pretende que a visão e as mudanças na organização sejam compreendidas pelos seus membros, para que colaborem na sua implementação;
- ✚ O apoio que diz respeito às ações do líder, que têm como objetivo a autossuperação de todos. Este tem de ser uma pessoa íntegra, genuína e sincera, que recorre a diversos métodos relacionados com a transmissão de expectativas, confiança e apoio sócio afetivo em momentos delicados.

Elas interagem ao nível da gestão com:

- ✚ A implementação que engloba planos estratégicos e de curto prazo, orçamentos e a gestão de cada projeto em concreto. Transforma em elementos mais específicos a visão que é apresentada do lado da liderança;
- ✚ A garantia que é o indicador do caminho a seguir e recorre a mecanismos de monitorização e controlo. Estes mecanismos permitem que as ações sejam tomadas atempadamente, que a informação de retorno seja recolhida previamente, que as orientações sejam devidamente pensadas e concretizadas e que os erros sejam retificados e sirvam de lição para o futuro;
- ✚ O reconhecimento que se destina a premiar as pessoas mais aplicadas dentro do processo. Recompensas financeiras e simbólicas são boas ideias neste campo.

Rowe (2001), movido pelo modelo anterior, reconheceu que um gestor pode ser líder e vice-versa, assentando a sua ideia num modelo triangular.

Segundo ele, a liderança visionária pretende alcançar a viabilidade da organização a longo prazo, conciliando a mudança e criatividade com o realismo e a frieza que a tornam ativa; a liderança gestionária preocupa-se sobretudo com a estabilidade financeira a longo prazo e com a manutenção da ordem, dispensando qualquer medida inovadora; e a liderança estratégica é um misto das duas orientações anteriores, que consegue obter o melhor das qualidades de gestor e de líder, sendo ideal para uma empresa que pensa a longo prazo, sem descuidar a estabilidade financeira no curto prazo.

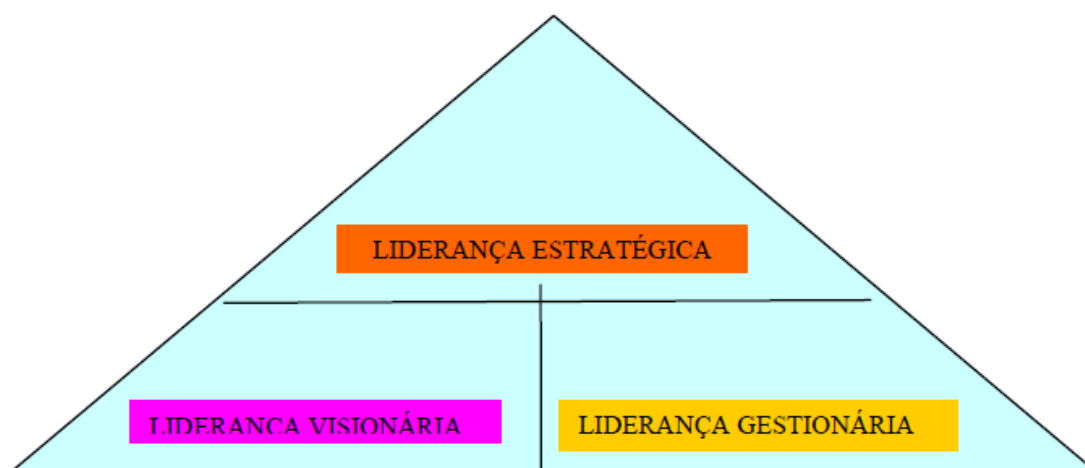


Figura 4 – Comportamentos de liderança segundo Rowe (2001)

3.4.2 – ESTILOS DE LIDERANÇA

Ao longo do tempo, vários modelos explicativos acerca da liderança se sucederam, cada um com características muito particulares. Vecchio (1995) foi dos primeiros a debruçar-se sobre o tema e apresentou três pontos essenciais para a caracterização de um líder:

- ✚ Os traços de personalidade, que nos indicam os padrões de personalidade e englobam a maneira de ser de quem se encontra no topo da hierarquia;
- ✚ O comportamento dos líderes no exercício das suas funções, para identificar as atitudes que melhores resultados evidenciam em termos de eficácia;
- ✚ As variáveis situacionais, com particular destaque para a observação dos fatores ambientais, que mais influenciam os líderes.

Mais tarde, surgiram as teorias organizacionais e de gestão que obrigaram a uma reformulação do que até então tinha surgido. Para Carapeto e Fonseca (2006), os modelos eram os seguintes:

- ✚ Modelo Tradicional – consiste numa linha hierárquica bem vincada entre superior e subordinado. Só o líder dá ordens, pois este sente que a partilha do poder o prejudica. É um modelo tão autoritário e rotineiro que provoca a desmotivação de quem trabalha, algo que se reflete na menor produtividade, e fecha a porta às oportunidades de inovação e mudança;
- ✚ Modelo Transacional – admite que é importante haver partilha de ideias entre superior e subordinados, pelo que é considerado uma evolução do modelo anterior. Premeia bons comportamentos e pune os maus;
- ✚ Modelo Transformacional – distingue-se dos anteriores por ser um modelo mais preocupado com a motivação dos subordinados. O líder não só incentiva o seu grupo de trabalho, tendo em vista uma melhor performance, como também é exímio no que à mudança e inovação diz respeito e procura ir ao encontro da satisfação e materialização dos objetivos pessoais e coletivos;
- ✚ Modelo Integrador – existe partilha de poder, o que leva a uma participação ativa de todos os elementos nas decisões. Se a situação for bem gerida, esta medida aumenta a autoestima e desenvolve potencialidades, uma vez que os subordinados sentem que são importantes porque as suas opiniões são ouvidas.

Os últimos estudos focam-se particularmente na capacidade transformacional e carisma dos líderes, algo que é decisivo para haver uma relação saudável entre eles e os seus colaboradores. Com base nisso, os aspetos comportamentais, os traços de personalidade e as interações que se geram são pontos a ter em conta.

4 - METODOLOGIA

4.1 – AMOSTRA

Este estudo contou com a colaboração de jogadores e diretores dos clubes dos concelhos de Almada e Seixal. Trata-se de um estudo descritivo, que pretende clarificar o que é a vida de um diretor desportivo nos clubes amadores desses concelhos. Ao verificar o site da Associação de Futebol de Setúbal, é visível que o universo total de jogadores inscritos para as competições, nos clubes onde foram aplicados os questionários, são 1529, sendo 1095 do futebol 11 e 434 do futebol 7. No que diz respeito aos diretores, é difícil indicar um número total, visto que nem todos os clubes têm os seus diretores referenciados ao nível do site acima mencionado.

Tendo por base os valores acima indicados, conseguimos recolher 915 questionários de jogadores, dos quais 571 são de futebol 11 (52% do total) e 344 de futebol 7 (79% do total). A tabela seguinte mostra a distribuição dos jogadores tendo em conta o clube e a variante de futebol praticado:

Quadro 2 – Distribuição dos jogadores por clube e por variante da modalidade

Clube	Nº de Jogadores	
	Futebol 7	Futebol 11
Monte de Caparica Atlético Clube (MCAC)	0	29
Grupo Desportivo Pescadores da Costa de Caparica (GDPCC)	39	46
Almada Atlético Clube (AAC)	42	49
Ginásio Clube de Corroios (GCC)	31	50
Clube Futebol Trafaria (CFT)	28	48
Charneca de Caparica Futebol Clube (CCFC)	23	41
Leão Altivo Associação (LAA)	25	14
Clube Desportivo da Cova da Piedade (CDCP)	23	42
Seixal Clube 1925 (SC1925)	16	49
Paio Pires Futebol Clube (PPFC)	32	51
Amora Futebol Clube (AFC)	31	39
Atlético Clube Arrentela (ACA)	26	46
Beira Mar Atlético Clube de Almada (BMACA)	28	67

Existe, no entanto, algo que inicialmente parecia anormal nestes valores: aquando da distribuição dos jogadores pelos seus respetivos clubes, ocorreram casos particulares em que o número de inquiridos superava o número de jogadores inscritos. Esta situação é facilmente compreendida devido à existência de praticantes não inscritos que treinam com o respetivo escalão e que acabaram por também entrar no estudo.

Relativamente aos diretores, 25 preencheram o questionário correspondente, sendo que 22 são do género masculino e apenas 3 do género feminino. De salientar que a maioria, mais precisamente 12, atuam apenas ao nível do futebol 11, 7 ao nível do futebol 7 e 6 deles admitem atuar nas duas vertentes. Embora existam diretores em todas as faixas etárias há um prevalecimento dos diretores com idades compreendidas entre os 45 e os 54 anos.

4.2 – INSTRUMENTOS

Sabendo que existiam dois grupos de inquiridos distintos foram elaborados necessariamente 2 questionários diferentes: o dos jogadores tinha como objetivos perceber a importância do diretor desportivo, avaliar a sua participação e enumerar as tarefas que estas pessoas fazem realmente; e o dos diretores dividia-se em 3 fases bem definidas.

Aprofundando melhor o segundo questionário, este começa por um conjunto de questões que pretendiam caracterizar a vida destas pessoas.

Seguidamente, foi aplicado o Decision Style Inventory (DSI), instrumento da autoria de Rowe em 1981, e revisto em 1983. De salientar que o mesmo foi traduzido para a realidade do nosso país, com as devidas adaptações, por parte do Departamento de Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana, sendo esta ação orientada pelo Professor Doutor Carlos Colaço. Este instrumento pretende determinar a auto percepção do gestor acerca do seu próprio estilo de tomada de decisão, tornando-se fácil verificar a frequência com que usa cada um dos 4 estilos. O Decision Style Inventory é constituído por 20 afirmações, cada uma com 4 hipóteses para a completar, e a pessoa tem de atribuir 8 pontos à qual concorda mais, 4 à qual concorda em segundo lugar, 2 à qual concorda em terceiro lugar e 1 à qual concorda em quarto lugar, sendo esta indicação dada no cabeçalho. O valor de cada coluna pode variar entre 20 e 160 e o somatório dos 4 valores tem de ser igual a 300. O valor de uma coluna situado entre 20 e 40 encontra-se na zona fraca, entre 40 e 80 na zona média e superior a 80 na zona alta. Para Rowe, se o total superar em um desvio padrão a média, o estilo respetivo é muito dominante; se superar em meio desvio padrão, é apenas dominante; se se situar entre meio desvio padrão acima e abaixo da média, é um estilo de retaguarda; e por fim, se o valor ultrapassar o meio desvio padrão abaixo da média, o estilo é considerado latente e raramente é usado por parte da pessoa em questão. Quanto ao significado de cada coluna, a primeira diz respeito ao estilo Diretivo, a segunda ao Analítico, a terceira ao Conceptual e a quarta ao Comportamental.

A terceira e última parte consistia na aplicação do Student Leadership Practices Inventory (SLPI), um instrumento concebido por Kouzes e Posner e validado por inúmeros estudos, sendo aplicado pela primeira em 1985. É constituído por uma lista de 30 afirmações e a resposta a cada uma deve ser dada de acordo com a frequência com que são utilizadas pelo diretor, sendo avaliadas através de uma escala de Likert que varia de 1 (nunca) a 5 (sempre).

Após a análise das respostas, o resultado irá pender para 1 das 5 práticas de liderança possíveis:

- ✚ Modelar o caminho – liderar com base nas suas crenças e valores pessoais; ser o exemplo a seguir a todos os níveis; conquistar o direito e o respeito dos seus subordinados através do envolvimento e ação individual direta.
- ✚ Inspirar uma visão partilhada – olhar para o futuro em busca de possibilidades aliciantes para toda a organização; englobar os outros na visão, explicando detalhadamente os sonhos e esperanças a atingir.
- ✚ Desafiar o processo – identificar boas ideias que levam a organização a adquirir novos produtos, serviços e sistemas; não ter medo de correr riscos, ciente de que estes podem resultar em pequenas vitórias ou em ensinamentos provenientes dos erros.
- ✚ Habilitar os outros a agir – estimular o trabalho em grupo através de objetivos cooperativos gerando confiança; valorizar a prestação dos elementos que o rodeiam, sem receios de partilhar o poder.
- ✚ Encorajar o coração – aceitar as contribuições dos outros, vistas como benéficas para a organização, valorizando-as; comemorar vitórias, criando um clima saudável e um espírito de camaradagem.

As afirmações que estão associadas e permitem avaliar cada uma das 5 práticas de liderança são as seguintes:

Quadro 3 – Associação dos números das afirmações aos comportamentos de liderança

Práticas de Liderança	Números das Questões
Modelar o caminho	1; 6; 11; 16; 21; 26
Inspirar uma visão partilhada	2; 7; 12; 17; 22; 27
Desafiar o processo	3; 8; 13; 18; 23; 28
Habilitar os outros a agir	4; 9; 14; 19; 24; 29
Encorajar o coração	5; 10; 15; 20; 25; 30

4.3 – PROCEDIMENTO

Os questionários foram entregues em mão aos presidentes, juntamente com uma carta na qual estavam explicados os objetivos do estudo, para que eles chegassem de forma segura aos alvos pretendidos. Devido à impossibilidade de acompanhar de perto a aplicação dos mesmos, disponibilizei o meu contacto telefónico para o caso de existir alguma dúvida.

Para evitar atrasos, deixei bem clara a importância deste estudo ao nível da região e negocieei com os clubes um prazo de 2 semanas, tempo após o qual voltaria para recolher os inquéritos já preenchidos. A maioria dos clubes não respeitou o prazo e com enorme dificuldade fui conseguindo fazer a recolha por fases, uma vez que havia sempre escalões que não tinham sido abordados. Apesar disso, a amostra obtida foi satisfatória, embora estivesse à espera de um número superior de inquiridos no final.

O tratamento estatístico dos dados foi elaborado com a ajuda do programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 21, com o qual realizámos a estatística descritiva e análises univariadas e bivariadas.

5 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1 – IMPORTÂNCIA DOS DIRETORES DESPORTIVOS

Antes de se compreender melhor quem são estas pessoas dentro das organizações desportivas de futebol amador, é essencial ter-se a noção da sua importância, tanto a nível interno como externo. Como tal, perguntámos exatamente isso aos jogadores, no sentido de estes nos darem a sua opinião pessoal. Relativamente à primeira pergunta, “Que importância tem para ti o diretor desportivo?”, facilmente se verifica que para a esmagadora o diretor desportivo é uma pessoa de relevo num clube. Apenas 6.2% afirmaram que a sua importância é nula ou perto disso contra uns incríveis 93.8% que se dividem entre as respostas “Importante” e “Muito Importante”.

Quadro 4 – Respostas à pergunta “Que importância tem para ti o diretor desportivo?”

Respostas	Jogadores	
	Frequência Absoluta	Percentagem
Nenhuma	9	1%
Pouco Importante	48	5.2%
Importante	351	38.4%
Muito Importante	507	55.4%

Quanto à ideia que os jogadores têm sobre a relevância dos mesmos para os pais e outros adeptos em geral, a maioria também acredita que o trabalho e dedicação é igualmente valorizado. Se se analisarem os resultados dos inquiridos do futebol 7 o “Sim” ganha expressão, quando comparado com o grupo pertencente ao futebol 11, onde as opiniões são um pouco mais equilibradas. De salientar também que por clubes apenas no Atlético Clube de Arrentela predominou o “Não” (55.6%) relativamente ao “Sim” (44.4%), o que por si só já evidencia uma certa ideia negativa acerca destes membros.

Quadro 5 – Respostas à pergunta “Na tua opinião este cargo é valorizado pelas pessoas?”

Respostas	Jogadores (%)	
	Futebol 7	Futebol 11
Sim	72.7%	60.9%
Não	27.3%	39.1%

5.2 – A VIDA NAS ORGANIZAÇÕES

Para começar a análise das rotinas de um diretor desportivo, primeiro que tudo interessa perceber o número de horas semanais que este cargo ocupa.

Quadro 6 – Respostas à pergunta “Em média, quantas horas por semana trabalha para o clube?”

Tempo Ocupado	Frequência Absoluta	Percentagem
0 - 4	1	4%
5 - 9	6	24%
10 - 14	8	32%
15 - 19	5	20%
20 ou mais	5	20%

É evidente que as respostas foram bastante variadas, não havendo um intervalo que se destacasse claramente dos outros. Isto quer dizer que não é uma função com horários fixos, uma vez que até existem diretores desportivos que trabalham mais que outros num mesmo clube. No entanto, é de salientar que cada indivíduo oferece as horas que pode ao longo da semana e que elas dependem da vida pessoal de cada um. O melhor exemplo disso é mesmo a única pessoa que respondeu entre 0 e 4 horas e que pertence ao Amora Futebol Clube. O indivíduo em questão tem a plena noção que o tempo em que está presente é pouco, mas tem paixão pelo que faz e sente que nesses períodos pode dar um contributo importante à organização.

Para verificar se o tempo a trabalhar é suficiente e fazer a separação por clubes, decidimos questionar os jogadores acerca da presença dos seus diretores desportivos. Foram consideradas como positivas as respostas “Que está presente apenas nos treinos” e “Que está sempre ao serviço da equipa”, sendo as restantes sinónimo de que a pessoa não é muito ativa. De notar que o Atlético Clube de Arrentela e o Monte de Caparica Atlético Clube são casos preocupantes em que metade ou mais dos seus jogadores os veem como pessoas pouco dinâmicas. Nos restantes clubes, os números indicaram que a grande maioria dos seus pupilos estão satisfeitos ou que, na pior das hipóteses, parece haver um escalão que acaba por ser “esquecido”. Tal acontece porque em todos os clubes ultimamente há mais escalões do que diretores e é preciso um enorme esforço por quem lá está para conseguir suprir as necessidades que vão aparecendo.

Quadro 7 – Respostas à afirmação “Na tua vida no clube, o diretor desportivo é uma pessoa...”

Clube	Nº de Jogadores				
	Ausente	Raramente	Jogos	Treinos	Sempre
MCAC	1	5	8	7	8
GDPCC	0	0	0	14	71
AAC	0	0	0	20	71
GCC	3	6	6	4	62
CFT	2	4	7	10	53
CCFC	0	0	0	11	53
LAA	0	0	0	1	38
CDCP	0	6	11	4	44
SC1925	5	5	5	8	42
PPFC	0	0	1	2	80
AFC	8	0	1	10	51
ACA	9	18	13	2	30
BMACA	12	3	8	2	70

Os resultados da pergunta anterior acabaram por nos dar uma previsão do que é expectável encontrar na questão seguinte, que pedia para completarem a afirmação “Quando tens algum problema, recorres ao diretor desportivo...”. Se em termos de diferenças entre futebol 7 e 11 não há nada a salientar, ao nível de cada clube elas existem. O Atlético Clube de Arrentela e o Monte de Caparica Atlético Clube mais uma vez tiveram resultados catastróficos neste parâmetro, algo que como foi dito anteriormente já se esperava. Se os responsáveis não se encontram no recinto desportivo com regularidade, é complicado estarem a par dos problemas que possam surgir e solucioná-los. Depois temos casos não tão óbvios: são exemplos disso o Beira Mar Atlético Clube de Almada e o Seixal Clube 1925. O primeiro é justificável com base na ausência de alguém que se dedique a 100% à direção dos escalões de futebol 7 do clube. O segundo passa por um período de grande instabilidade a todos os níveis e a renovação dos recursos humanos leva a que ainda haja uma certa falta de “à vontade” dos jogadores para abordar os assuntos com a/as pessoa/as destinadas para o efeito, preferindo tratá-los com as poucas pessoas que permaneceram na organização.

Quadro 8 – Respostas à afirmação “Quando tens algum problema, recorres ao diretor desportivo...”

Clube	Jogadores (%)				
	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Sempre
MCAC	13.8	24.1	24.1	10.4	27.6
GDPPC	1.2	5.9	18.8	44.7	29.4
AAC	2.2	4.4	22	41.8	29.6
GCC	7.4	8.6	17.3	38.3	28.4
CFT	13.2	13.2	11.8	28.9	32.9
CCFC	0	7.8	12.5	35.9	43.8
LAA	2.6	17.9	23.1	33.3	23.1
CDCP	1.6	20	15.4	9.2	53.8
SC1925	21.5	20	29.2	12.4	16.9
PPFC	3.6	15.7	26.5	20.5	33.7
AFC	11.4	8.6	31.4	28.6	20
ACA	34.7	19.4	25	11.2	9.7
BMACA	15.8	17.9	20	18.9	27.4

Passando às questões relacionadas diretamente com o trabalho propriamente dito, foi perguntado se havia cooperação entre o nível técnico e diretivo e a maioria respondeu que existe de forma participativa. As exceções foram o Monte de Caparica Atlético Clube que disse que existe apenas formalmente, o Paio Pires Futebol Clube e o Beira Mar de Almada Atlético Clube em que as opiniões dividiram-se entre as 2 opções já referidas e, por último, os casos do Seixal Clube 1925 e do Amora Futebol Clube em que 2 dos diretores afirmaram que a cooperação é feita participativamente, havendo contudo 1 que disse que ela não existe, o que evidencia um certo distanciamento da restante estrutura. Esta razão ganha ainda mais força quando, curiosamente, no Amora Futebol Clube a pessoa que faz tal afirmação não corresponde à que afirmou na pergunta anterior que era a que passava menos tempo na organização.

Relativamente à maneira como se transmitem as informações pertinentes, foi impossível encontrar uma estratégia única para cada organização, já que cada pessoa utiliza mais do que uma via, muitas das vezes distintas das dos outros parceiros de função.

Quadro 9 – Respostas à pergunta “De que modo consegue aceder às informações pertinentes para o seu cargo?”

Formas de aceder a informações pertinentes	Frequência Absoluta
Conversas formais	13
Conversas informais	11
Reuniões	16
Desloca-se aos locais em questão	9
Através da Internet	5

Para o estudo em si, fica claro que as reuniões continuam a ser a melhor forma de acederem a todo o tipo de informações, seguida pelas conversas formais e informais com outros elementos da estrutura. A menos votada, surpreendentemente, foi a Internet que, pelos vistos, ainda não é vista como um recurso determinante neste tipo de organizações. Clube Futebol Trafaria, Leão Altivo Associação, Seixal Clube 1925 e Amora Futebol Clube são os únicos que admitem o uso da Internet, se bem que nos 2 últimos esta não é uma via adotada por todos. Existem dois motivos fortes pelos quais esta forma não tem grande adesão: se por um lado temos a falta de equipamento técnico devido às dificuldades económicas, por outro existe o receio que a informação transmitida chegue a clubes rivais com provas físicas.

Procurámos saber também, junto de quem de direito, o que poderia trazer mais facilidade ao trabalho desenvolvido e ficou evidente que falta um pouco de tudo.

Quadro 10 – Respostas à pergunta “O que poderia trazer maior facilidade ao seu trabalho?”

O que poderia trazer maior facilidade ao seu trabalho?	
Soluções	Frequência Absoluta
Mais apoio	11
Mais recursos materiais	9
Maior organização em geral	11
Espaço próprio para trabalhar	7
Conhecimento atempado das situações / problemas	10
Maior competência das pessoas diretamente relacionadas com a sua função	6

Mesmo assim, o que mais inquieta estes indivíduos é a falta de apoio e organização em geral, seguidas de perto pelas falhas ao nível do conhecimento, que se quer atempado, das situações / problemas, e pela necessidade de mais recursos materiais. Tal demonstra que o grande problema reside na organização interna e isso reflete-se no facto de certos assuntos serem abordados tardiamente. A única solução nestas alturas passa por sobrecarregar alguns dos membros da estrutura, que se sentem abandonados perante algo que devia ser tratado por todos com mais serenidade.

Perante estes dados, surge a questão que intriga a comunidade: o que fazem concretamente os diretores desportivos? Para se enumerarem as suas funções, foi realizada uma questão para ser respondida abertamente pelos mesmos. Esta também foi colocada aos jogadores para aferir se tinham noção do trabalho que tem de ser desenvolvido por estas pessoas e para dar a oportunidade de acrescentarem algo que passasse despercebido aos indivíduos em questão.

Infelizmente, poucos ousaram responder, contudo dá para se ter uma ideia das respostas de um e de outro lado. No total, responderam 16 diretores desportivos e 244 jogadores. Começando pelas respostas comuns às duas partes, é apresentado o quadro seguinte:

Quadro 11 – Tarefas identificadas por jogadores e diretores desportivos

Respostas Comuns	
Inscriver jogadores	Garantir o bem-estar dos atletas
Marcar jogos amigáveis	Funcionar como elo de ligação entre a equipa e o exterior
Acompanhar jogadores nos jogos	Representar o clube junto das instituições
Acompanhar jogadores nos treinos	Organizar a convocatória
Fazer as fichas de jogo	Estabelecer regras
Fazer a manutenção do material	Organizar almoços e lanches
Resolver problemas	Negociar patrocinadores
Garantir a presença dos equipamentos	Discutir arbitragem
Comunicar com jogadores e equipa técnica	

Os diretores ainda enumeraram mais algumas funções tais como secretaria, tesouraria, logística, realização de mapas diversos (assiduidade, horário dos treinos, etc.) e, em casos pontuais, até limpeza do campo e lavagem dos equipamentos, como foi referido pelo diretor

do Almada Atlético Clube. As duas últimas tarefas referidas, embora pareçam estranhas, acontecem pontualmente nestas realidades devido à falta de recursos humanos ou, quando os há, estes já apresentarem uma idade considerável e precisem de auxílio para manter tudo em ordem.

Mesmo tendo em consideração as funções que não foram referidas por parte dos jogadores, é de destacar o facto de terem uma noção apreciável do trabalho realizado pelos seus diretores, mencionando 17 num total de 23 tarefas que foram indicadas pelos próprios. Mais surpreendente ainda, foi terem referido certas tarefas que passaram em branco aos diretores, como por exemplo as substituições que são efetuadas por eles durante os jogos, a condução das carrinhas do clube nos jogos fora de casa e, em situações muito particulares, o facto de ficarem responsáveis pela função de massagista, algo que infelizmente é comum, sobretudo ao nível do futebol 7. São pequenas coisas que, apesar de esquecidas por quem está no cargo, têm enorme valor para os jogadores. Inevitavelmente, também surgiram algumas respostas fora do contexto, pois o diretor não tem influência direta sobre tais assuntos. É o caso de funções como a contratação de treinadores, a constituição do plantel, a definição de metas e objetivos e servir de olheiro. Apesar de tudo, através da pergunta de resposta aberta, ficou bem claro que estes indivíduos fazem um pouco de tudo dentro das instalações dos respetivos clubes amadores.

5.3 – CARACTERÍSTICAS GERAIS

A vida de um diretor desportivo não aparenta ser agradável nem apetecível para a maioria. Isto sugere que a função está ao alcance de um pequeno grupo dotado de características únicas e especiais. No sentido de se perceberem quais são, foi solicitado a jogadores e diretores que indicassem as 3 características mais importantes para o desempenho do cargo de diretor desportivo. Os resultados da parte dos jogadores estão apresentados no quadro abaixo:

Quadro 12 – Respostas à pergunta “Quais são, para ti, as 3 características mais importantes para o desempenho da função de diretor desportivo?”

Respostas	Número de Jogadores		
	Futebol 7	Futebol 11	Total
Dedicado	185	367	552
Apaixonado	32	37	69
Humilde	107	92	199
Leal	44	63	107
Esforçado	101	211	312
Competente	103	248	351
Simpático	129	141	270
Sociável	92	84	176
Criativo	28	33	61
Organizado	110	275	385
Desembaraçado	18	25	43
Confiável	83	137	220

Considerando as respostas todas sem qualquer critério de distinção, a dedicação foi a resposta mais votada, seguida de longe pela organização, competência e esforço. No entanto, a divisão em termos de futebol 7 e 11 permitiu verificar que em idades mais baixas as características ligadas à vertente socio-afetiva, como é o caso da simpatia, humildade e até mesmo da sociabilidade e confiança, também têm um papel de destaque, uma vez que os mais novos gostam de sentir que lhes dão atenção. Os mais velhos põem mais de parte

esse aspeto, querendo somente que lhes sejam dadas as condições ideais para fazerem o que mais gostam.

No caso dos diretores desportivos, as mais votadas foram de longe a dedicação, a competência e a organização, todas elas mencionadas por mais de 50% dos inquiridos. Ao cruzarmos os dados, verifica-se que estas pessoas estão melhor preparadas para responderem às necessidades dos jogadores mais velhos, pois a componente socio-afetiva, tão importante para os novatos, é praticamente posta de lado por parte dos mesmos.

5.4 – ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO DOS DIRETORES

Após a recolha e tratamento dos dados provenientes do Decision Style Inventory, estes são os resultados da amostra:

Quadro 13 – Resultados gerais obtidos através da aplicação do Decision Style Inventory

	Estilos			
	Diretivo	Analítico	Conceptual	Comportamental
Média	76.64	77.24	69.40	76.72
Desvio Padrão	16.11	16.07	11.83	16.09
Assimetria	0.34	0.44	0.05	0.43
Mínimo	50	53	47	51
Máximo	108	112	94	109

Quadro 14 – Intervalos de predominância para cada estilo, tendo em conta os resultados obtidos

		Predominância			
		Latente	De Retaguarda	Dominante	Muito Dominante
Estilos	Diretivo	50 - 68	69 - 84	85 - 92	93 - 108
	Analítico	53 - 69	70 - 85	86 - 93	94 - 112
	Conceptual	47 - 63	64 - 75	76 - 81	82 - 109
	Comportamental	51 - 68	69 - 84	85 - 92	93 - 109

Ao verificarmos as médias de cada estilo, é de notar que os diretores utilizam preferencialmente 3 deles: diretivo, analítico e comportamental. Se virarmos a nossa atenção para os intervalos de predominância e os compararmos com os testes realizados individualmente, cujos resultados estão em anexo, concluímos que em termos de estilos muito dominantes temos: 7 indivíduos analíticos, 7 comportamentais, 5 diretivos e 5 conceptuais. De referir um caso especial que não tem estilo muito dominante, ficando apenas por dominante no que toca ao diretivo e comportamental.

Perante este cenário, e cruzando-o com os dados conseguidos junto dos jogadores, podemos deduzir que geralmente os diretores mais bem cotados pelos mesmos são os que apresentam um estilo:

- ✚ Analítico, pois são pessoas autoritárias que fazem por marcar a sua presença perante os outros e, para além disso, têm uma mentalidade bastante similar à dos jogadores, uma vez que adoram tudo o que é desafio, competição e variedade. Têm também a seu favor o facto de seguirem sempre as regras pré-determinadas, evitando que haja desigualdade dentro do grupo;
- ✚ Comportamental, sendo indivíduos muito próximos dos jogadores pela necessidade dos conquistar através da simpatia e empatia. São aqueles que parece que nada os incomoda e transmitem essa calma para o plantel. Evitam dar ordens, optando pelos pedidos, e são bons conselheiros, o que faz com que os jovens se aperfeiçoem como seres humanos e não só como futebolistas.

O estilo conceptual é o oposto. Como tínhamos visto anteriormente, o Atlético Clube de Arrentela e o Monte de Caparica Atlético Clube eram os clubes em que os diretores desportivos mais eram contestados e este instrumento pode dar-nos uma das razões. Em ambos os casos, estas pessoas têm o estilo conceptual como muito dominante, algo que pode prejudicar estas organizações. À primeira vista parecem ser pessoas ideais para o cargo porque se focam nos resultados e vivem intensamente o dia-a-dia, com vista a objetivos de longo prazo, porém estes clubes têm fins mais importantes que os desportivos. Estas estruturas dedicam-se sobretudo a fomentar a prática desportiva na zona, dando uma ocupação aos jovens que doutra forma estariam na rua expostos a atividades por vezes perigosas. Isto leva a um choque de ideias opostas: dum lado o diretor que quer resultados e do outro um grupo de jovens que só se quer divertir numa modalidade que os atrai. Outro ponto contra é o facto do diretor, vendo que não consegue obter o que deseja, ficar em stress e o seu comportamento tornar-se irregular. O diretor do Leão Altivo Associação e um dos do Clube Desportivo Cova da Piedade são deste tipo, mas não têm resultados tão negativos, simplesmente porque estas estruturas dão primazia aos resultados.

Por fim, diretores desportivos com estilo diretivo não são consensuais, devido aos excessos de autoritarismo e agressividade que colocam no seu desempenho. Adoram sentir que têm poder e com isso assumem um controlo demasiado apertado que divide opiniões: se para alguns jogadores é uma forma de manter tudo em ordem, para outros esse comportamento é frustrante porque indicia falta de confiança. É isto que também leva a um número de inquiridos insatisfeitos algo significativo no Beira Mar Atlético Clube de Almada e no Seixal Clube 1925.

5.5 – COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA DOS DIRETORES

Tal como foi feito para o instrumento anterior, são apresentados primeiramente, os resultados da amostra para o Student Leadership Practices Inventory:

Quadro 15 – Resultados gerais obtidos através da aplicação do Student Leadership Practices Inventory

	Média	Desvio Padrão
Modelar o caminho	24.52	2.62
Inspirar uma visão partilhada	25.08	2.40
Desafiar o processo	23.64	3.98
Habilitar os outros a agir	26.12	2.05
Encorajar o coração	25.92	2.45

Como se pode constatar da interpretação deste quadro juntamente com o que se encontra em anexo, os diretores em termos de liderança estão direcionados para “Habilitar os outros a agir” e “Encorajar o coração”, ou seja, privilegiam o trabalho em grupo, havendo a cooperação e a confiança entre todos os elementos; valorizam quem se destaca pela positiva; e adoram festejar as conquistas em conjunto.

Depois temos diretores cujo comportamento de liderança tende para “Inspirar uma visão partilhada”, como é o caso de um no Charneca de Caparica Futebol Clube e no Amora Futebol Clube e os 2 do Seixal Clube 1925. Se nos dois primeiros os sonhos e esperanças destas pessoas estão de acordo com a visão e missão do clube e não interferem com o seu funcionamento, já no último estes podem estar desajustados. Uma das razões para este desequilíbrio prende-se por exemplo com coisas simples como o campo onde jogam, que é dos únicos ainda de terra batida, ou com a recente mudança de nome, anteriormente Seixal Futebol Clube, devido à sua situação económica. Assim, a motivação dos jogadores, para seguirem o que é construído mentalmente pelos seus diretores, pode estar a ser afetada e com isto a relação fica comprometida.

O diretor do Monte de Caparica Atlético Clube e um dos do Beira Mar Atlético Clube de Almada lideram com base no “Modelar o caminho”, com sortes diferentes, como já vimos previamente, e é um estilo de liderança que está intimamente ligado à personalidade do indivíduo, o que para uns jogadores pode ser boa e para outros má.

No Almada Atlético Clube, o diretor tem 2 tipos de comportamento que sobressaem: “Inspirar uma visão partilhada” e “Desafiar o processo”. É um resultado interessante porque combina a visão de futuro e o envolvimento dos outros nas suas crenças com a busca por novas ideias e a determinação para correr riscos. Comparando este resultado com as

opiniões dos jogadores, parece que é uma combinação extremamente eficaz, visto que é dos clubes com resultados mais positivos.

6 – CONCLUSÃO

Com a realização do presente trabalho, e indo de encontro aos objetivos inicialmente propostos, podemos concluir que:

- ✚ Segundo a maioria dos jogadores, os diretores desportivos são apoiados e valorizados dentro e fora da organização, mostrando que é um cargo que está a ganhar o seu espaço no desporto.
- ✚ A vida de um diretor desportivo não é fácil. Para além de ter diversas tarefas e lidar normalmente com mais do que um escalão, as condições para trabalhar não são as melhores. Mesmo assim cada um dá o que pode da sua vida pessoal para que não ocorram problemas de maior.
- ✚ As características fundamentais para o desempenho do cargo variam consoante o escalão seja de futebol 7 ou 11. Os escalões de futebol 7, com elementos mais novos, têm uma maior necessidade de atenção e como tal preferem pessoas mais focadas neles e com uma componente social e afetiva forte, enquanto os escalões de futebol 11 destacam sobretudo o trabalho de bastidores, de onde saem as condições ideais para a prática da modalidade.
- ✚ Os estilos de tomada de decisão influenciam a forma como os jogadores recorrem aos diretores desportivos sempre que têm algum problema. Os estilos analítico e comportamental são bem aceites; o conceptual é rejeitado, se o clube em questão não for orientado para os resultados; e o diretivo é um meio-termo que suscita um misto de opiniões.
- ✚ Os comportamentos de liderança que predominam são o “Habilitar os outros a agir” e “Encorajar o coração”, enfatizando o trabalho coletivo. “Inspirar uma visão partilhada” pode funcionar se as ideias estiverem de acordo com a realidade da organização e “Modelar o caminho” depende do tipo de pessoa que está no cargo. Parece existir uma boa relação entre todos se o diretor desportivo conseguir conciliar o “Inspirar uma visão partilhada” com o “Desafiar o processo”.

Em suma, é de salientar que estas pessoas são de uma utilidade extrema no seio deste tipo de estruturas, desde que sejam dedicadas àquilo que fazem e aproveitem da melhor forma o tempo em atividade.

7 – SUGESTÕES

O presente estudo teve como objetivo mostrar que os diretores desportivos são membros importantes dentro de uma estrutura desportiva e que não devem ser vistos como simples mouros de trabalho sem, muitas vezes, qualquer tipo de auxílio ou de reconhecimento. Compreender o que estes indivíduos fazem, bem como expor as características de tomada de decisão e de comportamento de liderança que melhor se adequam ao cargo é fundamental, contudo, no sentido de dar continuidade ao estudo realizado, seria interessante subir a fasquia e ir um pouco mais longe.

Nesta linha de pensamento podemos sugerir:

- ✚ A realização do estudo aos treinadores, para se perceberem as diferenças de abordagem para com os jogadores;
- ✚ O alargamento do estudo a outros concelhos e, se possível, até ao nível do Distrito de Setúbal;
- ✚ A aplicação do mesmo método no Distrito de Lisboa, tendo em conta que existem clubes do outro lado do rio que têm uma realidade desportiva completamente diferente dos da margem sul;
- ✚ A abordagem a outras modalidades, onde normalmente se trabalha geralmente num ambiente mais calmo e agradável.

8 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✚ Bento, A. (2008). *Desafios à liderança em contextos de mudança*. In A. Mendonça & A. Bento (Org.). Educação em Tempo de Mudança (pp.31-54). Funchal: Grafimadeira.
- ✚ Bilhim, J. (2001). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. 2ª edição, Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa.
- ✚ Bruce, R. A. & Scott, S. G. (1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- ✚ Caetano, A., Ferreira, J. & Neves, J. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. 1ª edição. Lisboa: McGraw-Hill.
- ✚ Cunha, L. M. (2007). *Os Espaços do Desporto – Uma Gestão para o Desenvolvimento Humano*. Coimbra: Almedina.
- ✚ Cunha, M. & Rego, A. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 2ª edição. Lisboa: Editora Rh.
- ✚ Carapeto, C. e Fonseca, F. (2006). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- ✚ Deutsch, G., Springer, S. (1981). *Left Brain, Right Brain*. San Francisco: W. H. Freeman.
- ✚ Donelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Konopaske, R. (2006). *Organizações – Comportamento, Estrutura e Processo*. Lisboa: McGraw-Hill
- ✚ Hussey, D. E. (1995). *Rethinking Strategic Management: Ways to Improve Competitive Performance*. Chichester: J. Wiley.
- ✚ Klein, G. (1998). *Fontes do Poder: O Modo como as Pessoas Tomam Decisões*. Lisboa: Instituto Piaget.
- ✚ Koopman, P. & Pool, J. (1990). Decision Making in Organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 5, pp. 101-148.
- ✚ Kotter, J. P. (1997). *Matsushita Leadership: Lessons from the 20th Century's Most Remarkable Entrepreneur*. New York: Free Press.
- ✚ Kouzes, J. & Posner, B. (2009). *O desafio da liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.
- ✚ Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Michigan: Ballinger Publishing Company.
- ✚ Rowe, A. J. (1998). *Strategic Management – A Methodological Approach*. Boston: Addison-Wesley Publ.
- ✚ Rowe, A. J. & Boulgarides, J. D. (1983). Decision Styles – A Perspective. *Learning and Organization Development Journal*, 4(4), 3-9.
- ✚ Rowe, G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership, *The Academy Management Executive*, 15(1), 81-94.

- ✚ Simon, H. (1963). *A Capacidade de Decisão e de Liderança*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- ✚ Singer, P.(2002). *Introdução à Economia Solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- ✚ Vecchio, R. (1995). *Organizational Behaviour*. 3rd edition. Chicago: The Dryden Press.
- ✚ Zaleznick, A. (1977). Managers and Leaders: Are they Different?, *Harvard Business Review*, 55(5), 68-77.

ANEXOS

Questionário aos Jogadores

O presente questionário enquadra-se num estudo que decorre na Faculdade de Motricidade Humana e destina-se aos atletas dos vários escalões, de clubes de futebol dos concelhos de Almada e Seixal. O objetivo do mesmo é compreender a importância que um diretor desportivo tem para uma equipa.

Responde às questões com responsabilidade.

Atleta de:

Futebol 7

Futebol 11

Que importância tem para ti o diretor desportivo?

Nenhuma	<input type="text"/>
Pouco importante	<input type="text"/>
Importante	<input type="text"/>
Muito importante	<input type="text"/>

Na tua vida no clube, o diretor desportivo é uma pessoa...

Ausente	<input type="text"/>
Que aparece raramente	<input type="text"/>
Que está presente apenas nos jogos	<input type="text"/>
Que está presente apenas nos treinos	<input type="text"/>
Que está sempre ao serviço da equipa	<input type="text"/>

Na tua opinião este cargo é valorizado pelas pessoas?

Sim ☐

Não ☐

Quando tens algum problema, recorres ao diretor desportivo...

Nunca, prefiro resolvê-lo com outros elementos do clube

Raramente, apenas em casos especiais

Algumas vezes

Frequentemente

Sempre que possível

Quais são, para ti, as 3 características mais importantes para o desempenho da função de diretor desportivo?

Dedicado ☐

Simpático ☐

Apaixonado ☐

Sociável ☐

Humilde ☐

Criativo ☐

Leal ☐

Organizado ☐

Esforçado ☐

Desembaraçado ☐

Competente ☐

Confiável ☐

Outra/as? Qual/ais? _____

Enumera / Descreve todas as funções que pensas que sejam da responsabilidade de um diretor desportivo.

Muito obrigado pela tua colaboração

Questionário aos Diretores Desportivos

O presente questionário enquadra-se num estudo que decorre na Faculdade de Motricidade Humana e destina-se aos diretores desportivos dos vários escalões, de clubes de futebol dos concelhos de Almada e Seixal. O objetivo do mesmo é compreender o tipo de tarefas que desempenham, bem como perceber algumas características ao nível da liderança e da tomada de decisão que são relevantes para o desempenho do cargo.

Género:

Masculino ☐

Feminino ☐

Idade:

Entre os 25 e os 34 ☐

Entre os 35 e os 44 ☐

Entre os 45 e os 54 ☐

Entre os 55 e os 64 ☐

Mais de 64 ☐

Diretor de:

Futebol 7

□

Futebol 11

11

Em média, quantas horas por semana trabalha para o clube? _____

Enumere / Descreva as suas funções como diretor desportivo.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Existe cooperação entre os níveis diretivo e técnico na realização das tarefas?

Não

Parcialmente ou de forma esporádica

Sim, formalmente

Sim, de forma participativa

De que modo consegue aceder às informações pertinentes para o seu cargo?

Conversas formais
Conversas informais
Reuniões
Desloca-se ao locais em questão
Através da Internet

Outro/os? Qual/ais? _____

Quais são, para si, as 3 características mais importantes para o desempenho da função de diretor desportivo?

Dedicado

☐

Simpático

☐

Apaixonado

☐

Sociável

☐

Humilde

☐

Criativo

☐

Leal

☐

Organizado

☐

Esforçado

☐

Desembaraçado

☐

Competente

☐

Confiável

☐

Outra/as? Qual/ais? _____

O que poderia trazer maior facilidade ao seu trabalho?

Mais apoio	
Mais recursos materiais	
Maior organização em geral	
Espaço próprio para trabalhar	
Conhecimento atempado das situações / problemas	
Maior competência das pessoas diretamente relacionadas com a sua função	

Outro/os? Qual/ais? _____

ESTILOS DE DECISÃO

Esta parte do questionário tem por objetivo determinar a auto percepção do diretor desportivo acerca do seu estilo de decisão.

Leia com atenção cada questão e responda atribuindo 8 pontos à resposta com a qual concorda mais, 4 à qual concorda em segundo lugar, 2 à qual concorda em terceiro lugar e 1 à qual concorda em quarto lugar.

Questões		Classificações						
1	Na vida, o meu objetivo principal é:	Ter uma posição com estatuto		Ser o melhor no meu campo		Ser reconhecido no meu trabalho		Sentir-me seguro no meu trabalho
2	Gosto de trabalhos que:	São tecnicamente bem definidos		Têm uma variabilidade considerável		Permitem ações independentes		Envolvem pessoas
3	Espero que as pessoas que trabalham comigo sejam:	Produtivas e rápidas		Altamente capazes		Empenhadas e responsáveis		Receptivas a sugestões
4	Quando trabalho procuro:	Resultados práticos		As melhores soluções		Novas ideias e abordagens		Bom ambiente de trabalho
5	Comunico melhor com os outros:	Direta e pessoalmente		Por escrito		Discutindo em grupo		Numa reunião formal
6	No meu planeamento realço:	Problemas atuais		Objetivos convergentes		Objetivos futuros		A minha carreira
7	Perante um problema resolvo-o recorrendo a:	Abordagens provadas		Procura de factos		Compromisso possível		Espero antes de decidir
8	Quando uso a informação, prefiro:	Factos específicos		Informação rigorosa e completa		Cobertura superior para várias hipóteses		Pouca informação que seja facilmente compreendida
9	Quando não tenho a certeza do que fazer:	Baseio-me na intuição		Procuro os factos		Procuro um possível compromisso		Espero antes de decidir
10	Sempre que possível evito:	Debates longos		Trabalho incompleto		Usar números e fórmulas		Conflito com os outros
11	Sou especialmente bom a:	Lembrar-me de datas e factos		Resolver problemas difíceis		Ver várias possibilidades		Interagir com os outros
12	Quando o tempo é importante:	Decido e atuo rapidamente		Sigo os planos e as prioridades		Recuso ser pressionado		Procuro orientação e apoio
13	Em termos sociais, geralmente:	Falo com os outros		Penso no que está a ser dito		Observo o que se passa		Ouçoo as conversas
14	Sou bom a lembrar-me de:	Nomes de pessoas		Locais		Caras de pessoas		Personalidade das pessoas
15	O meu trabalho fornece-me a possibilidade de:	Influenciar os outros		Desafiar o “status quo”		Atingir os meus objetivos pessoais		Ser aceite pelo grupo
16	Trabalho bem com pessoas:	Enérgicas e ambiciosas		Auto confiantes		Com mentes abertas		Prudentes e de confiança
17	Sob stress eu:	Fico ansioso		Concentro-me no problema		Fico frustrado		Ignoro
18	Os outros consideram-me:	Agressivo		Disciplinado		Imaginativo		Colaborador
19	As minhas decisões são tipicamente:	Diretas e reais		Abstratas e sistemáticas		Amplas e flexíveis		Sensível às necessidades dos outros
20	Não gosto de:	Perder o controlo		Trabalho estandardizado		Seguir ordens		Ser rejeitado

COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

Esta parte do questionário pretende identificar os comportamentos de liderança dos diretores desportivos.

Seguem-se 30 afirmações que descrevem vários comportamentos de liderança. Por favor leia cada uma delas cuidadosamente e classifique-se a si próprio em termos da frequência com que realiza tal comportamento.

Considere cada afirmação no contexto do clube em que se encontra inserido e circule o número que está à direita de cada afirmação, usando a escala seguinte: 1 – NUNCA; 2 – OCASIONALMENTE; 3 – ALGUMAS VEZES; 4 – MUITAS VEZES; 5 – FREQUENTEMENTE

1	Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas	1	2	3	4	5
2	Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que nos afetará	1	2	3	4	5
3	Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades	1	2	3	4	5
4	Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas com quem trabalho	1	2	3	4	5
5	Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem feito	1	2	3	4	5
6	Eu despendo tempo e energia para assegurar que as pessoas na nossa organização adiram aos princípios e padrões que nós estabelecemos	1	2	3	4	5
7	Eu descrevo aos outros na nossa organização o que nós deveríamos ser capazes de atingir	1	2	3	4	5
8	Eu procuro maneiras para que os outros possam tentar novas ideias e métodos	1	2	3	4	5
9	Eu escuto com atenção diversos pontos de vista	1	2	3	4	5
10	Eu encorajo os outros enquanto trabalham em atividades e programas na nossa organização	1	2	3	4	5
11	Eu cumpro as promessas e os compromissos que faço na nossa organização	1	2	3	4	5
12	Eu falo com os outros para partilhar a visão do quanto melhor a nossa organização possa ser no futuro	1	2	3	4	5
13	Eu mantenho-me atualizado em eventos e atividades que possam afetar a nossa organização	1	2	3	4	5

14	Eu trato os outros com dignidade e respeito	1	2	3	4	5
15	Eu dou apoio às pessoas na nossa organização e exprimo apreciação pelas suas contribuições	1	2	3	4	5
16	Eu procuro maneiras de obter feedback acerca da influência das minhas ações na produtividade das outras pessoas	1	2	3	4	5
17	Eu falo com os outros acerca de como os seus interesses podem ser realizados ao trabalharem para um fim comum	1	2	3	4	5
18	Quando as coisas não correm como o esperado pergunto “O que podemos aprender com esta experiência?”	1	2	3	4	5
19	Eu apoio as decisões que outras pessoas tomam por sua iniciativa na nossa organização	1	2	3	4	5
20	Eu procuro reconhecer publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os nossos valores	1	2	3	4	5
21	Eu construo consenso à volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a nossa organização	1	2	3	4	5
22	Eu fico contente e positivo quando falo acerca do que a nossa organização aspira atingir	1	2	3	4	5
23	Eu asseguro que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que nós iniciamos	1	2	3	4	5
24	Eu dou aos outros grande liberdade e poder de escolha na forma de fazerem o seu trabalho	1	2	3	4	5
25	Eu encontro maneiras de celebrarmos sucessos alcançados	1	2	3	4	5
26	Eu falo acerca dos valores e princípios que guiam as minhas ações	1	2	3	4	5
27	Eu falo com convicção acerca dos importantes propósitos e significado daquilo que estamos fazendo	1	2	3	4	5
28	Eu tomo a iniciativa em experimentar maneiras das coisas que nós podemos fazer na nossa organização	1	2	3	4	5
29	Eu dou oportunidades aos outros para que tomem responsabilidades de liderança	1	2	3	4	5
30	Eu asseguro que as pessoas na nossa organização sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições	1	2	3	4	5

Muito obrigado pela sua colaboração

Resultados do Decision Style Inventory

	Clube	Diretivo	Analítico	Conceptual	Comportamental
1	GDPPC	66	112	68	54
2	CFT	57	84	80	79
3	ACA	89	57	94	60
4	GCC	52	112	65	71
5	AAC	108	79	53	60
6	ACA	62	81	82	75
7	AAC	71	73	66	90
8	SC1925	50	96	81	73
9	LAA	72	64	81	83
10	SC1925	80	94	67	59
11	BMACA	101	70	61	68
12	BMACA	59	80	70	91
13	MCAC	76	80	81	63
14	CCFC	69	58	72	101
15	CDCP	81	88	55	76
16	AFC	81	88	55	76
17	AFC	69	53	72	106
18	AFC	106	75	68	51
19	SC1925	90	81	54	75
20	LAA	65	74	79	82
21	PPFC	76	56	59	109
22	CCFC	89	75	47	89
23	CDCP	66	82	87	65
24	PPFC	83	53	66	98
25	BMACA	98	66	72	64

Resultados do Student Leadership Practices Inventory

	Clube	Modelar	Inspirar	Desafiar	Habilitar	Encorajar	Total
1	GDPCC	28	27	29	30	30	144
2	CFT	30	29	30	30	30	149
3	ACA	26	26	28	29	30	139
4	GCC	28	27	28	30	28	141
5	AAC	24	28	28	27	24	131
6	ACA	23	22	19	26	25	115
7	AAC	23	26	19	24	27	119
8	SC1925	24	25	23	24	24	120
9	LAA	25	23	24	27	27	126
10	SC1925	23	26	24	25	25	123
11	BMACA	23	23	19	24	22	111
12	BMACA	27	24	24	25	25	125
13	MCAC	26	21	19	24	24	114
14	CCFC	25	26	25	27	29	132
15	CDCP	25	25	24	24	26	124
16	AFC	25	26	24	24	26	125
17	AFC	25	24	22	25	26	122
18	AFC	24	28	26	26	23	127
19	SC1925	23	26	26	28	25	128
20	LAA	21	22	18	26	27	114
21	PPFC	16	19	13	24	21	93
22	CCFC	25	27	25	24	24	125
23	CDCP	25	24	25	26	25	125
24	PPFC	25	27	25	27	29	133
25	BMACA	24	26	24	27	26	127